

### Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags: Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen

Bahn Müller, Reinhard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bahn Müller, R. (2002). Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags: Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(4), 402-424. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346150>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Reinhard Bahn Müller<sup>\*</sup>

## **Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen<sup>\*\*</sup>**

*Dem deutschen Tarifsysteem wird eine nachlassende Gestaltungskraft attestiert, festgemacht am sinkenden Denkungsgrad der Tarifverträge sowohl bezogen auf die Betriebe wie auf die Beschäftigten. Damit wird jedoch nur die formelle Seite der Tarifverträge angesprochen, nicht die faktische. Notwendig sind Ergänzungen in zwei Richtungen. Zum einen ist zu fragen, ob Unternehmen, die einem Arbeitgeberband angehören, sich auch an die Tarifverträge halten, was zunehmend bezweifelt wird. Zum anderen ist die Frage, in welchem Maße sich die nicht tarifgebundenen Unternehmen an Tarifverträgen orientieren, Normen und Verfahren übernehmen und sich somit als free rider des Tarifsystems betätigen. Der Artikel kommt zu dem Ergebnis, dass in tarifgebundenen Unternehmen der Verpflichtungscharakter der Tarifverträge nachgelassen hat und Unterschreitungen tariflicher Mindestnormen in einem durchaus relevanten Umfang stattfinden, gleichzeitig jedoch nicht tarifgebundene Unternehmen sich in starkem Maße tariflicher Vorgaben bedienen bzw. an die dort gesetzten Standards anlehnen. Die These der „Erosion der Flächentarifverträge“ wird dadurch zwar nicht widerlegt, aber relativiert. Gezeigt wird zudem, dass sich hinsichtlich der Prinzipien, Verfahren und Systeme der Lohnfindung zwischen beiden mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede finden und nicht tarifgebundene Unternehmen in der Gestaltung ihrer Lohnsysteme nicht innovativer sind als tarifgebundene.*

**Within and beyond industry agreements: pay setting and pay structure in firms in the covered and non-covered sectors.**

*Statistics on the German collective bargaining system point to a declining number of companies and employers covered by jointly negotiated agreements on wages and employment conditions. While this is true in a formal sense, the reality is more complex. To obtain a fuller picture, we have to ask whether companies, bound to wage agreements by virtue of their membership of employers' associations still follow their obligations in all details, and to what extent do non-covered companies informally adopt the terms of collective agreements, thus acting as free riders of the system. The article concludes, that companies are less willing now to abide strictly by the agreements of their own bargaining agent and undercutting of minimum standards takes place is widespread. At the same time, however, non-covered companies develop a tendency to lean towards them and accept them for their own pay setting. Taking account of these spill-over effects does not falsify the hypothesis of an erosion of multi-employers agreements, but it does call for modifications. The article shows further that there are more similarities than differences when it comes to principles, procedures and systems of wage-fixing and that non-covered companies do not appear to make more use of innovative methods of wage setting than those which are covered by multi-employer bargaining agreements.*

**Key words:** Collective bargaining systems/agreements (cba),  
cba-coverage/density, salaries/wage policy, wage systems

---

<sup>\*</sup> Reinhard Bahn Müller, Jg. 1949, Dr. rer. soc., Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen, Haußerstr.43, D-72076 Tübingen. E-Mail: [reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de](mailto:reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de)

Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Industrie- und Organisationssoziologie.

<sup>\*\*</sup> Artikel eingegangen: 6.6.2002

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.10.2002.

Das deutsche Tarifsysteem hat in den letzten zwei Jahrzehnten eine wechselhafte Entwicklung durchlebt. Galt es bis Ende der achtziger Jahre im Vergleich zu anderen westeuropäischen Staaten noch als Hort der Stabilität, geriet es in der ersten Hälfte der neunziger Jahre in eine schwere Krise, die Zweifel an seiner Überlebensfähigkeit aufkommen ließen (Bahnmüller/Bispinck 1995; Müller-Jentsch 1995; König et al. 1998; Hassel 1999; Schmidt 2001). Stand Mitte der neunziger Jahre noch zu befürchten, das Tarifsysteem könnte in der Metall- und Elektroindustrie und damit in einem seiner Zentren durch die angedrohte Selbstauflösung von Gesamtmetall kollabieren, haben sich mittlerweile die Wogen etwas geglättet. Der Kollaps blieb aus, die „Reformfraktion“ im Arbeitgeberlager, die Branchentarifverträge nicht abschaffen, sondern flexibilisieren und die Regelungsdichte insgesamt verringern wollte, setzte sich durch.

Dennoch ist die Situation alles andere als stabil. Die Arbeitgeberverbände wie die Gewerkschaften leiden unter einem anhaltenden Mitgliederschwund und der Deckungsgrad der Tarifverträge sinkt beständig. Letzteres belegen die im Rahmen des IAB-Betriebspanels in regelmäßigen Abständen erhobenen Daten (Bellmann et al. 1996; Kohaut/Bellmann 1997; Kohaut/Schnabel 1998, 1999, 2001). Demnach waren im Jahr 2000 noch gut 45% der westdeutschen und 23% der ostdeutschen Betriebe durch Branchen- bzw. Firmentarifverträge gebunden. 1995 lagen die Werte im Westen noch bei 61% und im Osten (1996) bei 28%. Bezogen auf die Beschäftigten sieht die Situation zwar deutlich besser aus (West 70%, Ost 55%), die Entwicklung ist jedoch auch hier rückläufig.<sup>1</sup> Zwar gibt es weiterhin Branchen, die sich durch einen sehr hohen Deckungsgrad sowohl bezogen auf die Beschäftigten wie auf die Betriebe auszeichnen (z.B. Gebietskörperschaften/Sozialversicherung, Kredit/Versicherungsgewerbe), es überwiegen jedoch jene, bei denen der Trend nach unten geht. Diagnostiziert wird deshalb eine „Einkapselung“ des Tarifsystems auf die Kernbereiche der (Groß-)Industrie und einiger, meist öffentlicher Dienstleistungsbereiche, während in wachstumsintensiven Bereichen des privaten Dienstleistungssektors und in den Klein- und Mittelbetrieben die Tarifverträge kaum mehr griffen (Streeck 2001). Damit scheint für manche die Frage, wie es der Tendenz nach um die Prägekraft der Tarifverträge bestellt ist, bereits weitgehend beantwortet: Um die normsetzende Wirkung der Tarifverträge ist es nicht gut bestellt und es gibt wenig Anlass anzunehmen, dass sich daran etwas ändern werde.

Dieser Schluss ist jedoch nur bedingt zulässig. Zweifellos ist der rückläufige Trend ein starkes Indiz für die nachlassende Bedeutung überbetrieblich ausgehandelter Abkommen, insofern die Daten zur Tarifdeckung unzweideutig belegen, dass sich die tariffreien Zonen ausweiten. Sie geben jedoch weder Auskunft darüber, ob sich die Unternehmen, die einem Arbeitgeberverband angehören, auch tatsächlich an die Tarifverträge halten, noch ob sich die nicht tarifgebundenen Unternehmen der tarifli-

---

<sup>1</sup> 1998 wurden noch 76% der Beschäftigten im Westen von Branchen- und Firmentarifverträgen erfasst, im Osten waren es 63%.

che Normen, Regeln und Verfahren bedienen und Tarifverträge somit über ihren formellen Geltungsbereich hinaus normsetzende Wirkungen entfalten. Beides zusammen gibt erst ein Bild darüber ab, wie es um die tatsächliche Prägekraft der Tarifverträge bestellt ist.

Im nachfolgenden Beitrag wird beiden Fragerichtungen nachgegangen, wobei wir uns schwerpunktmäßig mit den Wirkungen von Tarifverträgen in den nicht tarifgebundenen Betrieben befassen werden. Zunächst gehen wir jedoch der Frage nach, wie es um die Tariftreue der tarifgebundenen Betriebe steht. Im zweiten Abschnitt beschäftigen wir uns mit den Ausstrahlungseffekten der Tarifverträge und fragen nach deren Orientierungsfunktion für nicht tarifgebundene Unternehmen. Im dritten Abschnitt wenden wir uns detaillierter den Analogien und Unterschieden bei der Entgeltfindung und Entgeltgestaltung in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen zu, präsentieren Daten zur (Un-)Zufriedenheit beider mit ihren jeweiligen Lohn- und Gehaltssystemen sowie zum Veränderungsbedarf, den sie jeweils sehen. Abschließend wird ein kurzes Fazit gezogen. Die referierten empirischen Daten stammen aus standardisierten schriftlichen Parallelbefragung von Personalmanagern und Betriebs-/Personalräten, die 1998/99 in der Metall- und Elektroindustrie, der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie dem Bankgewerbe durchgeführt wurde (Bahn Müller 2001).<sup>2</sup>

## 1. Tarifabweichungen tarifgebundenen Unternehmen

Galt es bis zu Beginn der neunziger Jahre als ausgemacht, dass die in den Tarifverträgen festgelegten Mindestnormen von den vertragsschließenden Parteien auch eingehalten werden, kann zwischenzeitlich davon nicht mehr ohne weiteres ausge-

---

<sup>2</sup> Angeschrieben wurden, basierend auf einer Zufallsstichprobe, 3.000 Unternehmen der Metallindustrie und jeweils 1.000 der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie des privaten, genossenschaftlichen und öffentlichen Bankgewerbes. Die um Fehlläufer bereinigte Rücklaufquote lag bei der Managerbefragung bei 10% (N=421), bei der Betriebsrätebefragung, bezogen auf die Betriebe mit einem Betriebsrat, bei 12% (N=228). Hinsichtlich der Betriebsgröße, der Struktur der Belegschaft, der Verteilung der Betriebe auf die Subbranchen der untersuchten Sektoren sowie der Tarifbindung der Unternehmen zeigt die Managerbefragung, auf die sich der Artikel im wesentlichen stützt, keine gravierenden Verzerrungen gegenüber der Grundgesamtheit, wie sie die amtliche Statistik bzw. (bezogen auf die Tarifbindung) das IAB Betriebspanel ausweist. Insgesamt sind im Sample der Managerbefragung 56% der Betriebe tarifgebunden. Im Sample der Betriebsräte ist der Anteil der tarifgebundenen Betriebe mit 75% erwartungsgemäß deutlich höher. Bezogen auf die Branchen liegt der Anteil der tarifgebundenen Betriebe in der Managerbefragung in der Metallindustrie bei 42%, in der Textil- und Bekleidungsindustrie bei 58% und im Bankgewerbe bei 92%. Die Werte entsprechen damit weitgehend den im Rahmen des IAB-Betriebspanels ermittelten Werten (Kohaut/Bellmann 1997; Kohaut/Schnabel 1999). Der regionale Schwerpunkt der Befragung lag in Baden-Württemberg und Bayern. Beide Länder stellen in der Managerbefragung einen Anteil von 58% und im Sample der Betriebsräte von 65%. Unterrepräsentiert sind dementsprechend Betriebe aus den nördlichen und neuen Bundesländern.

gangen werden. Der selbstverständliche Verpflichtungscharakter der Tarifverträge hat gelitten, Tarifunterschreitungen haben mittlerweile den Nimbus einer Tabuverletzung verloren. Die Tarifparteien selbst haben durch Öffnungs- und Härtefallregelungen der unterschiedlichsten Art Möglichkeiten zur Unterschreitung tariflicher Mindeststandards geschaffen. Zwischenzeitlich finden sich nur noch wenige Branchen, die solche Regelungen nicht kennen (Bispinck 1999). Hinzu kommen in zunehmender Zahl betriebliche „Bündnisse für Arbeit“, in denen teils mit, teils ohne Zustimmung der Tarifparteien Tarifunterschreitungen im Tausch gegen Investitionszusagen und/oder befristeten Beschäftigungsgarantien verabredet werden (Hassel/Reeder 2001). Härtefall- und Öffnungsklauseln gehören mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Tariflandschaft und betriebliche „Bündnisse für Arbeit“ scheinen sich ebenfalls zu etablieren. Nicht zu vergessen sind schließlich die mehr oder weniger stillen, nicht in Abkommen gegossenen Tarifbrüche, die, so wird vermutet, das Gros der Fälle ausmachen.

Über die Häufigkeit, in der tarifgebundene Unternehmen in der einen oder anderen Form von den Vorgaben der Tarifverträge abweichen, wird viel spekuliert, einigermaßen verlässliche Zahlen liegen nur wenige vor. Das gilt selbst für die Öffnungs- und Härtefallregelungen, also die von den Tarifparteien legitimierte Form der Unterschreitung tariflicher Mindestnormen. Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaften zeigen wenig Interesse daran, Zahlen über deren Inanspruchnahme zu veröffentlichen, und auch die einschlägige Forschung hat sich diesem Thema bisher noch wenig angenommen. Zu Rate gezogen werden müssen die wenigen Veröffentlichungen der Tarifverbände sowie einzelne Studien, die hierzu Daten liefern.

Eine davon ist die von Hickel und Krutzke (1997) stammende Untersuchung zur Nutzung der Härtefallklausel in ostdeutschen Betrieben der Metallindustrie. Ihr zufolge wurde bis 1996 in 181 Fällen eine Härtefallregelung beantragt und in 98 Fällen eine vereinbart. Eine erste Welle mit 70 Anträgen gab es 1993. Nach einem Rückgang im folgenden Jahr wurde 1995 annähernd wieder das Niveau von 1993 erreicht. 1997 lag die Zahl der Beschäftigten, die über Härtefälle eingebunden waren, gemessen am Beschäftigtenorganisationsgrad der regionalen Arbeitgeberverbände Ostdeutschlands je nach Bundesland Schröder (2000: 334) zufolge zwischen 20 und 60%.

Zur Nutzung der Aussetzungsklausel für Tarifierhöhungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie sind bisher kaum Informationen an die Öffentlichkeit gedrungen. Der Verband der baden-württembergischen Textilindustrie (1997) hat im Jahr 1996 eine Umfrage unter seinen Verbandsmitgliedern gemacht und dabei festgestellt, dass in diesem Tarifbezirk im ersten Jahr 15% der Firmen von der Aussetzungsklausel Gebrauch machten. Beschäftigt waren in diesen Firmen ca. ein Viertel aller Arbeitnehmer der Branche. In der Regel wurde dabei die Erhöhung der Verdienste ebenso ausgesetzt wie die der Jahressonderzahlung. Unsere eigene Befragung kommt zu etwas höheren Werten. Danach haben nach Angaben der Manager 27% der Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie die Möglichkeit zur teilweisen oder voll-

ständigen Aussetzung der Verdienststeigerungen genutzt, den Betriebsräten zufolge waren es 33%.

Von einer nur geringen Nutzung dieser beiden speziellen Öffnungsklauseln kann demnach nicht gesprochen werden.<sup>3</sup> Das bestätigen auch die Befunde einer Unternehmensbefragung des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (Franz et al. 2001: 16). Sofern die Möglichkeit besteht, machen demnach 20% aller Firmen von Härtefallregelungen Gebrauch. Das korrespondiert mit den Ergebnissen des WSI-Betriebsrätepanels. Ihm zufolge werden Öffnungsklauseln in gut jedem fünften Betrieb genutzt (West: 20%, Ost: 30%) (Bispinck 2001: 130).

Befragung von Managern oder Betriebsräten, die direkt danach fragen, wie häufig es zu Tarifunterschreitungen kommt, fördern recht unterschiedliche Ergebnisse zutage. Dies erklärt sich wohl aus den divergierenden Untersuchungsgruppen, wie aus den unterschiedlichen Frageformulierungen. So geben z.B. 11% der durch das WSI befragten Betriebsräte an, dies würde „gelegentlich“, weitere 4% dies würde „öfter“ vorkommen. In den neuen Bundesländern sind die Unterschreitungen doppelt so häufig wie im Westen. Sie beziehen sich am häufigsten auf die Löhne und Gehälter (58%), gefolgt von der Arbeitszeit (40%), den Zulagen/Zuschlägen (27 %) und den Jahressonderzahlungen (25%) (Bispinck 2001: 128). Eine Untersuchung des DIW, die nur bei Managern in ostdeutschen Unternehmen durchgeführt wurde, kommt zu wesentlich höheren Werten. Danach geben 41% der Manager an, ihre Beschäftigten unter Tarif zu bezahlen. In Unternehmen mit Tarifbindung kommt dies allerdings erheblich seltener vor (13%) als in solchen, die nicht Mitglied in einem Tarifverband sind (49%) (DIW-Wochenbericht 23/99).

Im Rahmen unserer eigenen Untersuchung haben wir Manager und Betriebsräte nicht unmittelbar nach der Häufigkeit von Tarifunterschreitungen gefragt, sondern ihnen vier Alternativen zum Grad ihrer Abweichung vorgeben. Für die tarifgebundenen Betriebe der untersuchten Branchen (Metallindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie und Bankgewerbe) ergibt sich danach folgendes Bild: „Strikt eingehalten“ werden die Tarifverträge in der Hälfte der Unternehmen, ein weiteres Drittel konzediert Abweichungen die als „unbedeutend“ qualifiziert werden, als „Orientierungsmarke“, von der „erheblich“ abgewichen wird, fungieren Tarifverträge in stark 10% der Unternehmen, „unbedeutend“ sind sie fast nirgends. Zwischen den Branchen zeigen sich dabei signifikante Unterschiede. Überdurchschnittlich tariftreu verhalten sich die Banken. Hier werden die Tarifverträge zu knapp 60% generell eingehalten, bei den beiden Industriebranchen liegt der Wert zwischen 45 und 48%. Die Betriebs-

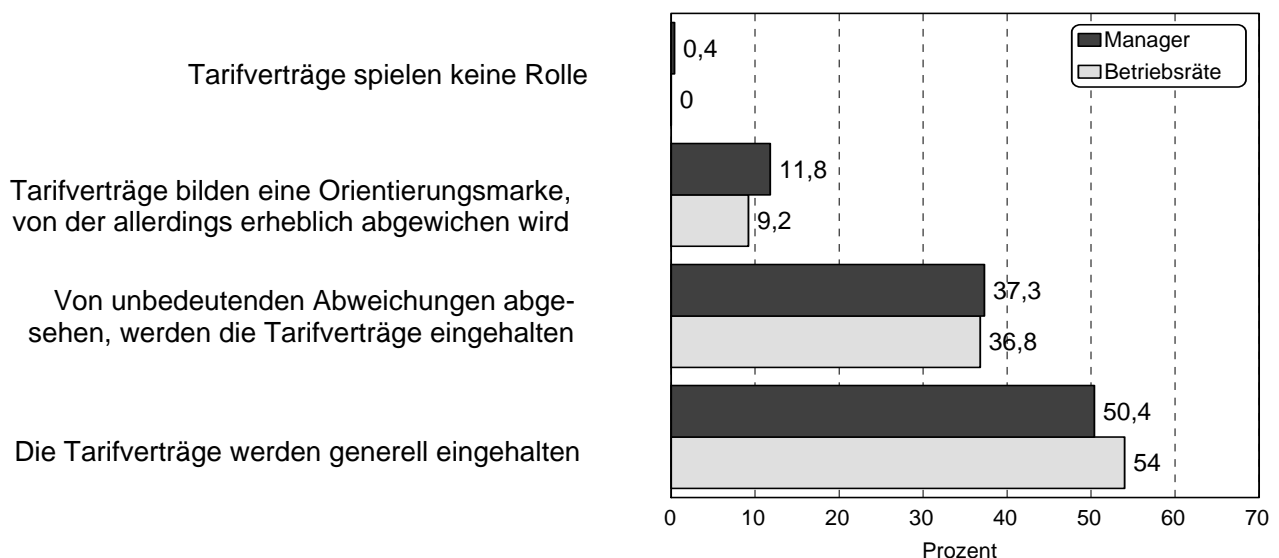
---

<sup>3</sup> Zur Nutzung des Entgeltkorridors in der chemischen Industrie hat die IG Chemie einige Zahlen genannt. Danach wurde von der seit 1998 bestehenden Möglichkeit zur befristeten Unterschreitung der Entgeltsätze bisher in 29 Betrieben Gebrauch gemacht. Beschäftigt sind in diesen Betrieben 15.682 Arbeitnehmer (IG Chemie 1999). Gemessen an der Gesamtzahl der tarifgebundenen Unternehmen ist der Anteil der davon betroffenen Arbeitnehmer noch recht gering.

größe spielt ebenfalls eine Rolle. Erwartungsgemäß wird in kleinen Unternehmen deutlich häufiger abgewichen, ab einer Beschäftigtenzahl von mehr als 100 zeigen sich kaum mehr Unterschiede. Bemerkenswert ist die hohe Übereinstimmung zwischen der Einschätzung der Manager und der Betriebs-/Personal-räte, was für die Validität der Aussagen spricht.

Abb. 1: Bedeutung der geltenden Flächentarifverträge in den Unternehmen  
(nur tarifgebundene Unternehmen)

Frage: Welche Bedeutung hat der in Ihrer Branche geltende Flächentarifvertrag faktisch für Ihren Betrieb?



Ein ganz ähnliches Ergebnis zeigt sich, wenn nach den Abweichungen bei der Entlohnungspraxis gefragt wird. Nach Darstellung der Manager weicht diese in 56% der Betriebe nicht von den tariflichen Vorgaben ab, 36% konstatieren leichte Abweichungen und 6% starke. Besonders strikt ist die Orientierung am Tarifvertrag im Bankgewerbe (60% keine Abweichung), die Metall- und Elektroindustrie liegt nur wenig dahinter (58%), während es in der Textil und Bekleidungsindustrie nur in 45% der Betriebe zu keinen Abweichungen kommt.

Das Ergebnis ist auf den ersten Blick ernüchternd. Stellt man in Rechnung, dass die tarifgebundenen Unternehmen in den beiden untersuchten Industriebranchen nur noch ca. die Hälfte und im Bankgewerbe etwa 90% der Unternehmen stellen, dann würde sich lediglich ein Viertel der tarifgebundenen Unternehmen der beiden Industriebranchen und die Hälfte der Banken völlig tariftreu verhalten. Aufhellen lässt sich das Bild, wenn man jene Betriebe zu den im Prinzip tariftreuen hinzurechnet, die ihre Abweichungen als unbedeutend eingestuft haben. Bei einer solchen optimistischen Lesart der Daten käme es dann bei tarifgebundenen Betrieben in weniger als 10% der Fälle zu gravierenden Tarifabweichungen.

Bedacht werden muss allerdings, dass Tarifabweichungen nicht unbedingt mit einer Unterschreitung der Tarifnormen gleichzusetzen sind. Tarifnormen sind be-

kanntermaßen Mindestgrößen, die über- wie unterschritten werden können. Die Betriebsparteien wurden deshalb – bezogen auf die Entlohnungspraxis – danach gefragt, worin die Abweichung liegt. Dabei zeigt sich: abgewichen wird in beide Richtungen. Zudem lässt sich oft nicht eindeutig sagen, ob Tarifnormen unterschritten werden oder ob lediglich Lücken, die etwa durch veraltete Eingruppierungsbeispiele entstanden sind, ausgefüllt bzw. im Tarifvertrag nicht vorgesehene Entgeltkomponenten angewandt werden (z.B. ertragsabhängige Komponenten, Leistungsentlohnung im Bankensektor). Bemerkenswert ist jedenfalls, dass in der Rangreihe der Nennungen „übertarifliche Bezahlung/Eingruppierung“ sowohl bei den Managern als auch bei den Betriebsräten den ersten Platz einnimmt, während „untertarifliche Bezahlung/Eingruppierung“ nach Angabe der Manager auf dem fünften Rang, nach Darstellung der Betriebsräte allerdings auf dem zweiten platziert wird. Die Ergebnisse liegen damit, was die Betriebsräte angeht, in einer vergleichbaren Größenordnung, wie sie das WSI-Betriebsrätepanel ermittelt hat.

Tab. 1: Art der Abweichungen der betrieblichen Entlohnungspraxis von den tarifvertraglichen Vorgaben (offene Frage; nur tarifgebundene Unternehmen; Angaben in Prozent)

Frage: Soweit Sie von den Tarifverträgen abweichen: Worin liegt die Abweichung vor allem?

	Manager	Betriebs-/Personalräte
Übertarifliche Bezahlung/Eingruppierung	30,3	28,6
Untertarifliche Bezahlung/Eingruppierung	6,1	17,9
Zuschläge/Prämien	16,7	5,4
Individuelle, marktbezogene Eingruppierung	10,6	10,7
Überstundenvergütung	9,1	3,6
Leistungsentlohnung	4,5	10,7
Abweichung bei Eingruppierung wegen unklarer/veralteter Tarifbeispiele	3,0	16,1
Ertragsabhängige Entgeltkomponenten	3,0	1,8
Eigenes Entgeltsystem	3,0	1,8
Sonstiges	7,6	7,1

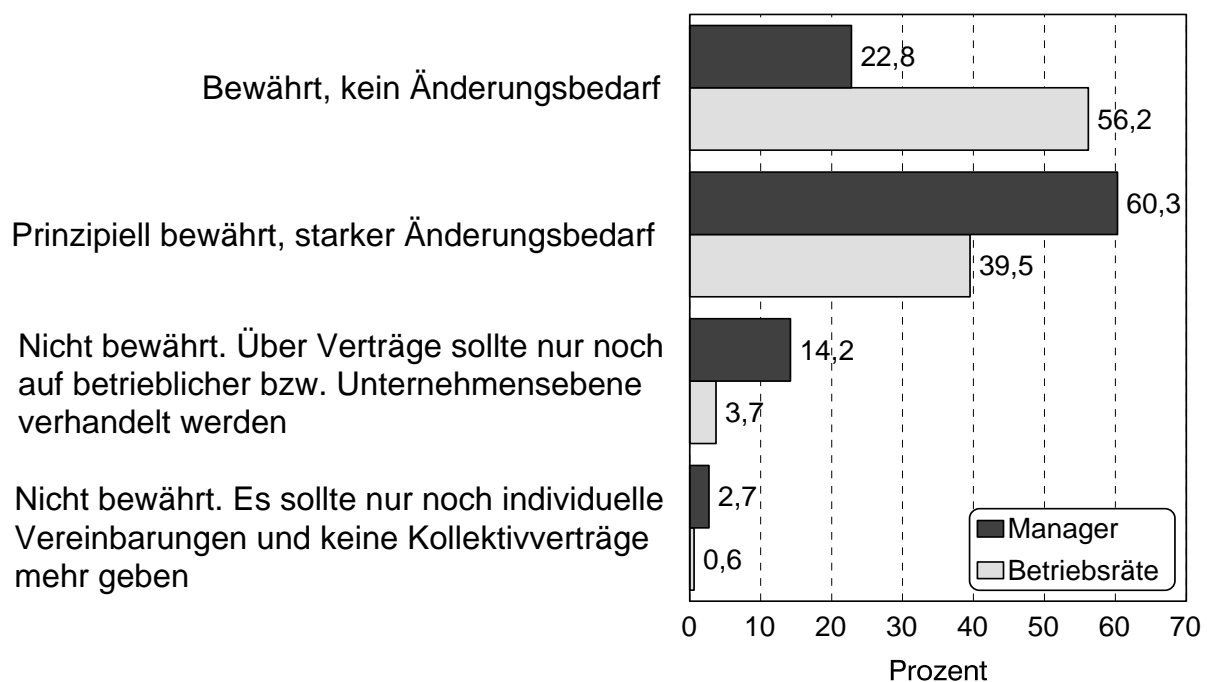
Lenkt man den Blick allerdings auf die Akzeptanz des Tarifsystems als Ganzem, dann kann auch eine optimistische Lesart der dargestellten Ergebnisse nicht darüber hinwegtäuschen, dass dessen Legitimität in seiner jetzigen Form stark gelitten hat. So ist z.B. nur noch ein Viertel der von uns befragten Manager aus tarifgebundenen Unternehmen der Meinung, das System habe sich bewährt und es bestünde kein prinzipieller Änderungsbedarf. Besonders schwach ist die Akzeptanz in der Metallindustrie. Hier sind nur 13% der Manager der Auffassung, es bestehe kein Änderungsbedarf, in der Textil- und Bekleidungsindustrie sind es doppelt und im Bankgewerbe dreimal so viele. Andererseits setzt auch nur eine Minderheit auf einen radikalen Sys-



temwechsel, bei dem nur noch auf betrieblicher oder individueller Ebene verhandelt werden soll. Die starke Mehrheit, nämlich 60%, findet das System prinzipiell richtig, reklamiert aber einen „grundsätzlichen“ Änderungsbedarf.<sup>4</sup> Gelitten hat die Akzeptanz des Tarifsystems aber nicht nur bei den Managern, sondern auch bei den Betriebs- und Personalräten. Zwar wird von ihnen das System der Flächentarifverträge mehrheitlich verteidigt, knapp 40% vertreten jedoch die Auffassung, es bestünde ein starker Änderungsbedarf, der sich sowohl auf die Inhalte, als auch auf die Form beziehen dürfte. Insofern besteht offensichtlich bei beiden Akteuren, Managern wie Betriebsräten, ein Interesse an einer Reform der Tarifverträge, wobei über den Inhalt sicher sehr unterschiedliche Vorstellungen bestehen dürften.

Abb. 2: Grundsätzliche Bewertung des Systems der Flächentarifverträge  
(nur tarifgebundene Unternehmen)

Frage: Wie bewerten Sie das System der Flächentarifverträge?



## 2. Zur Orientierungsfunktion von Tarifverträgen für nicht tarifgebundene Unternehmen

Damit haben wir die eine Seite der Medaille etwas beleuchtet. Wie steht es mit der anderen Seite, den nicht tarifgebundenen Unternehmen? Wie bewerten sie, die Arbeitgeberverbänden fern geblieben oder aus ihnen ausgetreten sind, das System der

<sup>4</sup> Konkrete Pläne, aus dem Tarifsystem auszubrechen, hat einer Befragung des ZEW zufolge gleichwohl nur eine Minderheit von 15% der Unternehmen, 53% davon sind Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten. Das Gros der Unternehmen trägt sich also nicht mit Fluchtgedanken, zumal nicht der Mittelstand (Franz et al. 2001: 15).

Flächentarifverträge, wie stark orientieren sie sich an ihm und welchen Nutzen ziehen sie daraus?

Fragt man die Manager dieser Firmen, was sie grundsätzlich vom System der Flächentarifverträge halten, überwiegt erwartungsgemäß der Anteil jener, die ihm ablehnend gegenüber stehen. Erstaunlich ist jedoch, dass sie unserer Befragung zufolge nur eine knappe Mehrheit stellen (52%). Ihres Erachtens hat sich das System nicht bewährt und sollte durch betriebliche oder individuelle Abkommen ersetzt werden. Ein anderer, kaum geringerer Anteil, lehnt das Tarifsystem hingegen nicht grundsätzlich ab. 39% sind der Meinung, das System habe sich im wesentlichen bewährt, es bestünde jedoch ein starker Änderungsbedarf, und weitere 9% attestieren dem Tarifsystem sich ohne Einschränkung bewährt zu haben. Offensichtlich ist das System der Flächentarifverträge selbst bei jenen, die sich quasi offiziell von ihm verabschiedet haben, weniger stark diskreditiert als anzunehmen wäre.

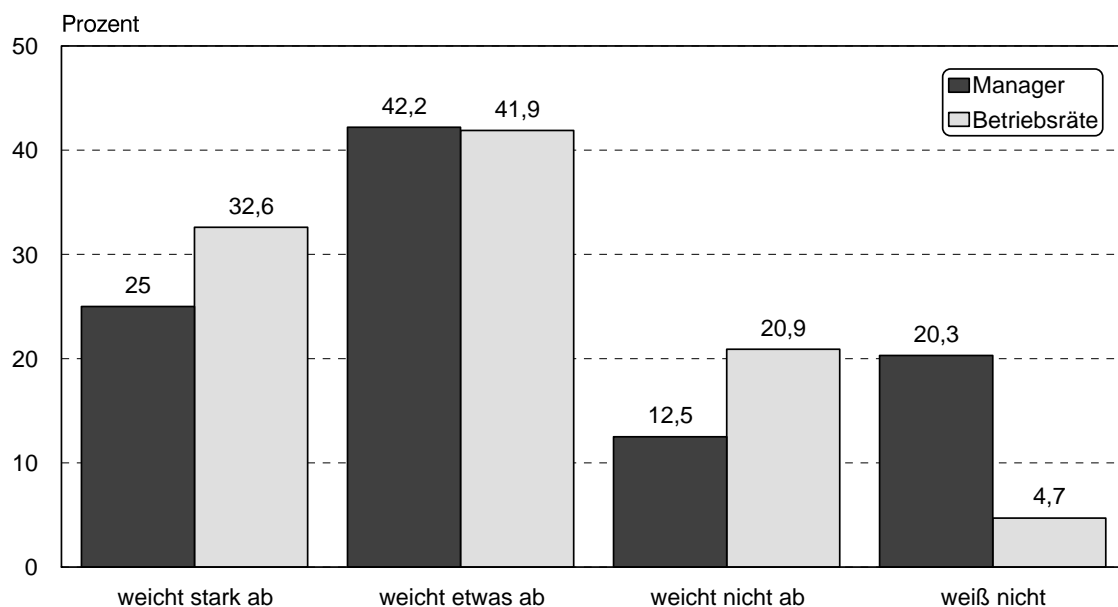
Deutlicher kommt dies zum Ausdruck, wenn nach der faktischen Bedeutung der Tarifverträge in den jeweiligen Unternehmen gefragt wird. Bei dieser Frage zeigt sich nämlich: Keine Rolle spielen sie nach Darstellung der Manager lediglich in einem knappen Drittel der Betriebe, in der Mehrzahl lehnt man sich mehr oder weniger stark an sie an. So sind sie für 40% „eine Orientierungsmarke, von der „allerdings erheblich abgewichen“ wird, ein knappes Viertel hält sie, von „unbedeutenden Abweichungen abgesehen“, weitgehend ein, und eine Minderheit von 4% hält sich generell an sie. Ein ähnliches, in der Tendenz sogar etwas besseres Ergebnis zeigt sich, wenn nach den Abweichungen bei der Entlohnungspraxis gefragt wird. Demnach sehen sich 13% der nicht tarifgebundenen Unternehmen in voller Übereinstimmung mit den tariflichen Vorgaben, 42% geben an, „etwas“ abzuweichen, lediglich ein Viertel konstatiert „starke“ Abweichungen und 20% antworten mit „weiß nicht“ (Abb. 3). Unterstrichen wird die Leitfunktion von Tarifverträgen für die nicht tarifgebundenen Betriebe schließlich durch die Antworten auf die Frage, ob die zuletzt vorgenommenen Lohn- und Gehaltssteigerungen sich an jenen der tarifgebundenen orientierten. Auch hier zeigt sich: Die relative Mehrheit der Betriebe (38%) nahm Steigerungen vor, wie sie der jeweilige Branchentarifvertrag vorsah, 24% bezahlte mehr, 14% weniger, weitere 24% der Manager gaben allerdings an, dass sie dies nicht wüssten.

Diese Befunde korrespondieren in hohem Maß mit den Ergebnissen der letzten beiden Wellen des IAB-Betriebspanels. 1999 wurden die nicht tarifgebundenen Unternehmen erstmals danach gefragt, ob sie sich trotz formeller Vertragsfreiheit bei der Gestaltung ihrer Löhne und sonstigen Arbeitsbedingungen an Tarifverträgen orientieren. Über alle Branchen hinweg bestätigten dies 38% der westdeutschen und 39% der ostdeutschen Betriebe. Im Investitions- und Verbrauchsgüterbereich, aus dem sich fast alle nicht tarifgebundenen Betriebe unserer eigenen Untersuchung rekrutieren,

liegen die Werte noch erheblich höher.<sup>5</sup> Den Ergebnissen der Befragungswelle 2000 zufolge ist – bei leicht steigender Tarifbindung der Betriebe insgesamt – die Orientierung der nicht tarifgebundenen Betriebe am Tarifvertrag in den alten Bundesländern auf dem gleichen Niveau geblieben, in den neuen Bundesländern hat sie etwas zugenommen (43%) (Kohaut/Schnabel 2001: 6).

Abb. 3: Abweichung der Entlohnungspraxis von den tariflichen Vorgaben  
(nur nicht tarifgebundene Unternehmen)

Frage: Weicht die Entlohnungspraxis in Ihrem Betrieb von den tariflichen Vorgaben ab?



Unsere eigenen Befunde wie die Daten des IAB-Betriebspanels machen somit deutlich, dass es mit einer Untersuchung der Tariftreue der Mitgliedsfirmen von Arbeitgeberverbänden nicht getan ist. Tarifverträge entfalten ihre Wirkungen nicht nur nach innen, gegenüber den unmittelbaren Vertragspartnern, sondern auch nach außen. Im Binnenverhältnis hat die selbstverständliche Akzeptanz der Tarifvorgaben durch die Betriebsparteien offensichtlich gelitten. Insofern ergibt sich auf der Basis der Daten zum Deckungsgrad der Tarifverträge ein zu positives Bild. Die Bedeutung nach außen, für die nicht tarifgebundenen Betriebe ist jedoch beträchtlich, und sie dürfte auch kaum an Gewicht verlieren. Dies ist insofern naheliegend, als Betriebe in der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen Orientierungs- und Referenzpunkte brauchen, die sie nicht unmittelbar „dem Markt“ entnehmen können. Sie orientieren sich, worauf Schmidt/Dworschak (2002) hinweisen, an dem, was andere tun. Und was andere tun, lässt sich hierzulande – zumindest bis heute – der Tendenz nach am einfachsten

<sup>5</sup> Im Investitionsgewerbe orientierten sich im Jahr 2000 57,2% der westdeutschen und 50,4% der ostdeutschen Betriebe ohne Tarifbindung am Tarifvertrag, im Verbrauchsgütergewerbe sind es 53,0% (West) und 52,7 % (Ost).

an dem ablesen, was in Tarifverträgen festgelegt ist.<sup>6</sup> Dabei werden die Standards nicht unbedingt 1:1 übernommen, sondern flexibel den jeweiligen betrieblichen und lokalen Bedingungen angepasst. Tarifverträge fungieren insofern als Benchmarkinstanz, an der auch diese Unternehmen nicht vorbeikommen. Dies gilt, wie nachfolgend im einzelnen gezeigt wird, nicht zuletzt in Sachen Entgeltfindung.

### **3. Entgeltfindung und Entgeltsysteme in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben**

#### **3.1 Verfahren, Prinzipien und Kriterien der Entgeltfindung**

Sieht man sich die Regulationsgrundlagen an, auf deren Basis sich die Entgeltfindung in den Unternehmen vollzieht, dann zeigt sich für die tarifgebundenen Betriebe: Grundlage der betrieblichen Lohn- und Gehaltsfindung ist noch immer und fast überall der einschlägige Branchen- oder ein spezieller Firmentarifvertrag. In ca. 20% der Fälle werden die Branchentarifverträge durch Betriebsvereinbarungen ergänzt. Ausschließlich durch das Management erfolgt die Entgeltfindung in tarifgebundenen Unternehmen nur selten.

Anders ist dies erwartungsgemäß in nicht tarifgebundenen Betrieben. Hier werden die Regeln mehrheitlich vom Management bestimmt. Betriebsvereinbarungen gibt es annähernd so häufig wie in tarifgebundenen Betrieben, wobei deren Anteil mit steigender Betriebsgröße zunimmt. Das gilt für nicht tarifgebundene Unternehmen mehr als für tarifgebundene. Betriebsvereinbarungen fungieren bei ihnen somit in stärkerem Maß als Instrument zur Begrenzung des Prärogativs des Managements (Abb. 4).

Kennzeichnend für die Lohn- und Gehaltsfindung in nicht tarifgebundenen Unternehmen ist zudem ein geringerer Formalisierungsgrad der Entgeltsysteme. Während in tarifgebundenen Betrieben die Eingruppierung der gewerblichen Arbeitnehmer/innen und der Angestellten fast durchweg auf einem betrieblichen oder tariflichen Lohn- und Gehaltsgruppenschema basiert, ist dies in nicht tarifgebundenen Unternehmen seltener der Fall. Das gilt insbesondere für die Angestellten, bei denen in fast 60% der Fälle die Entgeltfindung „individuell“ und ohne Bezugnahme auf ein festes Gehaltsgruppenschema erfolgt. Bei den gewerblichen Arbeitnehmer/innen ist dies in nicht tarifgebundenen Unternehmen siebenmal so häufig wie in tarifgebunde-

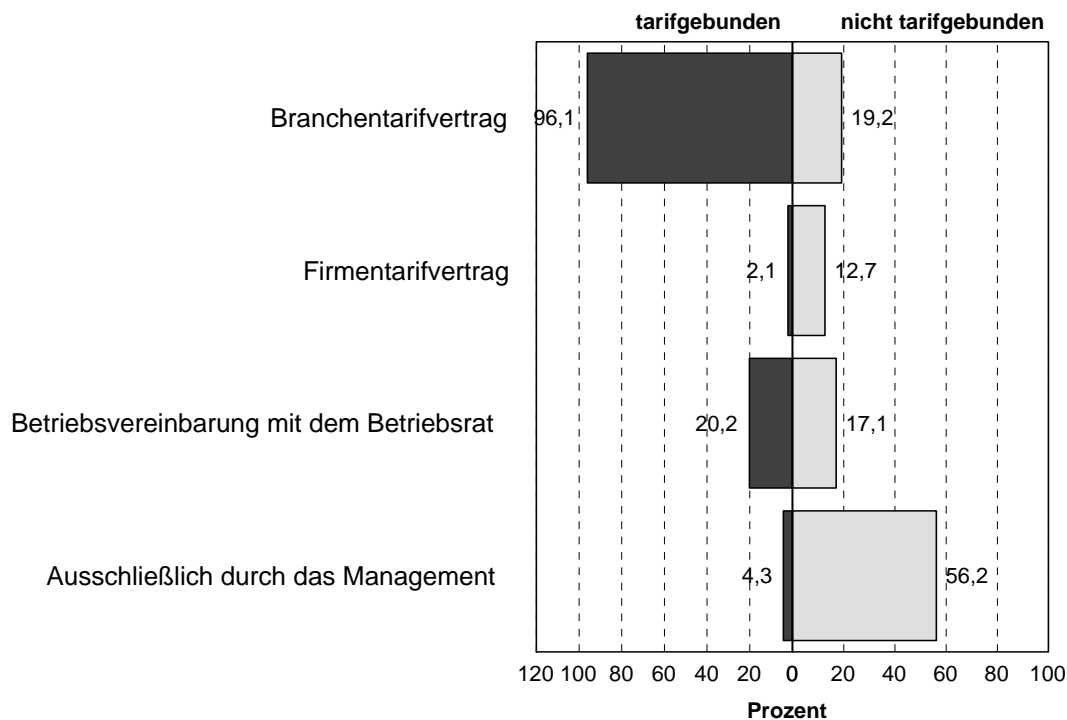
---

<sup>6</sup> Fallen sektorale Abkommen als Orientierungspunkte aus, müssen, wie sich am britischen Beispiel zeigen lässt, alternative Instanzen aufgebaut werden. In Großbritannien übernehmen diese Funktion mittlerweile teils kommerzielle, teils von den Arbeitgeberverbänden bzw. Gewerkschaften getragene Einrichtungen, die Unternehmensleitungen wie shop stewards mit Informationen über die in der Branche und Region jeweils gängigen Standards versorgen (Schmidt/Dworschak 2002).

nen Unternehmen. Verbreitet ist diese „freie“ Form der Entgeltfindung vor allem in Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 100 Beschäftigten (Tab. 2).<sup>7</sup>

Abb. 4: Regulierungsgrundlagen bei der betrieblichen Lohn- und Gehaltsfindung (Mehrfachnennungen möglich; Managerbefragung)

Frage: In welcher Form ist in Ihrem Betrieb die Entgeltfindung geregelt?



Tab. 2: Freie oder systemgeleitete Entgeltfindung nach Beschäftigtengruppen und Tarifbindung (Managerbefragung)

Frage: Die Eingruppierung der Beschäftigten in eine Lohn- und Gehaltsgruppe wird unterschiedlich gehandhabt. Wie findet die Entgeltfindung in Ihrem Unternehmen in der Regel statt?

	tarifgebundene Betriebe		nicht tarifgebundene Betriebe	
	bei Arbeitern	bei Angestellten	bei Arbeitern	bei Angestellten
betriebliches bzw. tarifliches Lohn-/Gehaltssystem	94,4	89,1	60,4	40,9
ohne feste Lohn- bzw. Gehaltsgruppen/individuell	5,6	10,9	39,6	59,1

<sup>7</sup> Die Betriebsgröße hat dennoch keine höhere Erklärungskraft als die Tarifbindung. Dies gilt, von im Text speziell erwähnten Ausnahmen abgesehen, für alle hier präsentierten Ergebnisse. Geprüft wurde dies durch binäre Logit-Analysen, bei der die Tarifbindung sowie die Betriebsgröße als unabhängige Variable und die jeweils zu prüfende Größe, in diesem Fall die freie bzw. systemgeleitete Entgeltfindung, als abhängige Variable betrachtet werden.

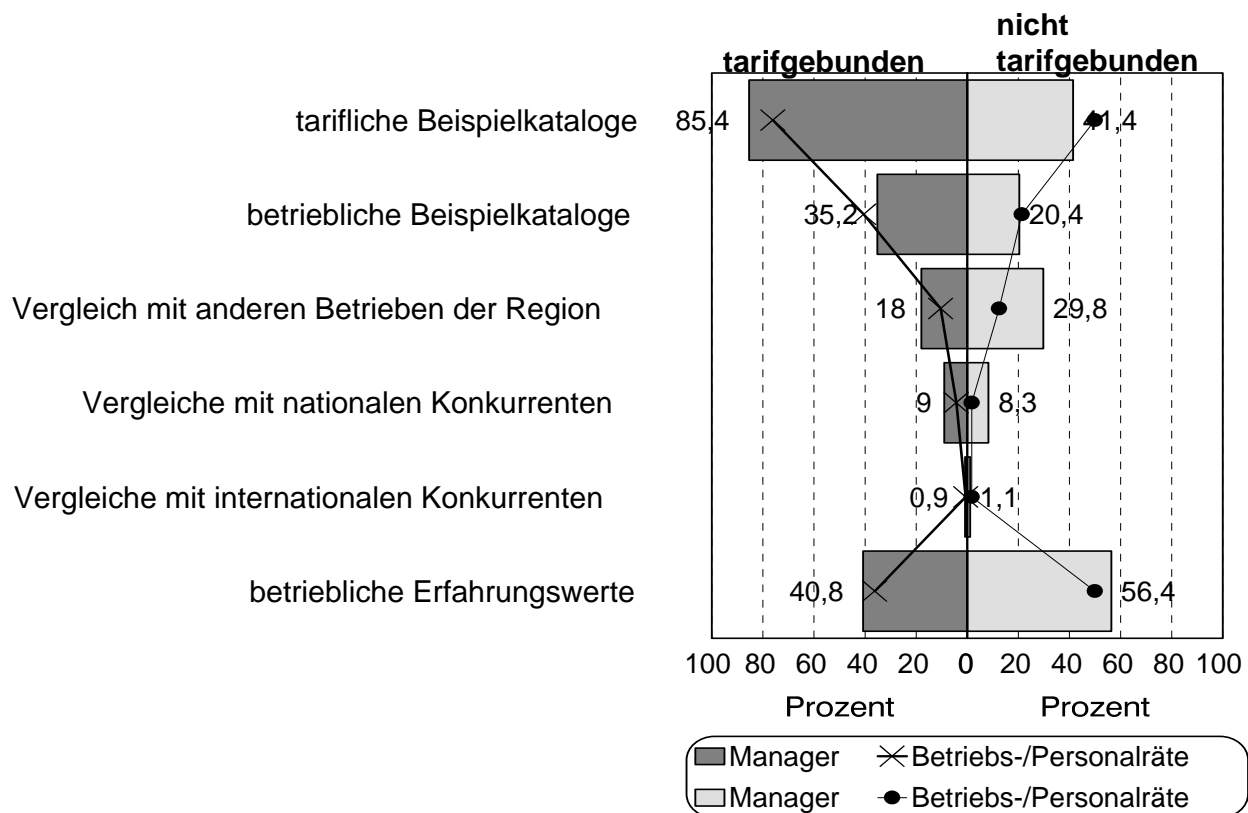
Der Umstand, dass in nicht tarifgebundenen Unternehmen die Eingruppierung wesentlich stärker im Ermessen des Managements und weniger systemgeleitet verläuft, könnte den Schluss nahe legen, Tarifverträge spielten bei der Entscheidungsfindung der Manager keine wichtige Rolle. Wie sich jedoch zeigt, trifft dies nicht zu. Fragt man nämlich nach den *Hilfsmitteln, Regeln und Verfahren*, die bei der Eingruppierung genutzt werden, stehen tarifliche Richtbeispiele bzw. Beispielkataloge, die die Tarifparteien eigentlich nur ihren Mitgliedern an die Hand geben, auch bei den Personalmanagern in nicht tarifgebundenen Betrieben ganz oben an. Nicht weniger als 41% nutzen sie zur Eingruppierung, von den tarifgebundenen sind es erwartungsgemäß mehr, nämlich 85%. Neben den Tarifbeispielen bedienen sich die Personalmanager tarifgebundener wie nicht tarifgebundener Unternehmen bei der Eingruppierung vor allem betrieblicher Erfahrungswerte, wobei letztere dies häufiger tun. Dasselbe gilt für Vergleiche mit Betrieben der Region. Auch diese werden von nicht tarifgebundenen Unternehmen häufiger angestellt.

Weder für die tarifgebundenen noch für die nicht tarifgebundenen Unternehmen spielen dagegen nationale und erst recht internationale Vergleiche mit den wichtigsten Konkurrenten eine Rolle. Lediglich sieben Prozent aller Betriebe machen nach Darstellung der Manager Eingruppierungsvergleiche mit nationalen und nur ein Prozent mit internationalen Konkurrenten. Allenfalls in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten werden Vergleiche innerhalb des nationalen Rahmens angestellt, internationale Vergleiche sind auch dort nicht häufiger als in kleineren Unternehmen. Ein kontinuierliches nationales und internationales Benchmarking in Sachen Eingruppierung findet offensichtlich kaum statt. Nach getroffener Standortentscheidung, bei der Arbeitskostenvergleiche zweifellos angestellt und mit zur Entscheidungsgrundlage gemacht werden, orientieren sich die Unternehmen also einerseits an den tarifvertraglichen Entgeltdifferenzierungen und darauf bezogenen Entgeltsätzen, an ihren Erfahrungswerten sowie an anderen Betrieben im unmittelbaren räumlichen Umfeld, die als Konkurrenten am Arbeitsmarkt auftreten. Dabei geben auch in nicht tarifgebundenen Unternehmen die Tarifverträge durch die Orientierung an den tariflichen Richtbeispielen die Grundstruktur vor, die dann häufiger als dies in tarifgebundenen Unternehmen der Fall ist, durch markt- und erfahrungsbezogene Aspekte modifiziert wird. Überraschend ist bei alledem wieder die relativ hohe Übereinstimmung der Einschätzungen zwischen Betriebs-/Personalräten und Managern. Nicht nur die Rangreihe der Nennungen ist weitgehend identisch, sondern auch die Differenzen bei den Prozentsätzen sind gering (Abb. 5).

Nur geringe Unterschiede zwischen tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen finden sich schließlich hinsichtlich der *Grundsätze der Arbeitsbewertung* und der Kriterien, die dabei Berücksichtigung finden. Beide orientieren sich primär an den Anforderungen der Tätigkeit und an den Qualifikationen, die die Beschäftigten diesbezüglich haben. Dabei achten die tarifgebundenen Unternehmen bei den Angestellten stärker auf die Anforderungen der Arbeit, die nicht tarifgebundenen bei den Arbeiter/innen auf die individuelle, personengebundene Qualifikation. Mit großem Abstand folgen alle weiteren Kriterien und Aspekte: die Dauer der Berufs-

Abb. 5: Hilfsmittel und Verfahren bei der Eingruppierung (Mehrfachnennungen möglich)

Frage: Werden zur Eingruppierung von Beschäftigten in eine Lohn- bzw. Gehaltsgruppe eine oder mehrere der folgenden Hilfsmittel bzw. Verfahren eingesetzt?



bzw. Betriebszugehörigkeit, spezielle Belastungen, persönliche Merkmale oder die Situation am Arbeitsmarkt. Erstaunlicherweise findet das vielfach als „Sitzprämie“ geschmähte Senioritätsprinzip in nicht tarifgebundenen Unternehmen häufiger Anwendung als in nicht tarifgebundenen. Persönliche Merkmale kommen in beiden gleich häufig zum Tragen. Spezielle Belastungen finden in tarifgebundenen Unternehmen bei den Arbeitern, in nicht tarifgebunden bei den Angestellten mehr Berücksichtigung. Auf die Situation am Arbeitsmarkt gehen die nicht tarifgebundenen etwas mehr ein als die tarifgebundenen. Es gibt demnach Unterschiede im Detail, die großen Linien sind aber dieselben (Abb. 6).

Ähnlich verhält es sich bei den *Merkmale*, die zur *Leistungsbewertung* eingesetzt werden. Auch dort gibt es Unterschiede bei einzelnen Merkmalen, insbesondere jenen, die das Verhalten, die Potenziale und Persönlichkeitsaspekte betreffen. Diese werden in tarifgebundenen Betrieben deutlich häufiger berücksichtigt als in nicht tarifgebundenen. Die wichtigsten Merkmale sind jedoch in tarifgebundenen wie in nicht tarifgebundenen Unternehmen dieselben. Mit deutlichem Abstand an erster Stelle stehen quantitative Leistungsgrößen (z.B. Arbeitsmenge, Umsatz), den zweiten Rang nehmen qualitätsbezogene Kenngrößen der Aufgabenerledigung (z.B. Ausschuss, Reklamationen) ein, die gleichauf liegen mit Merkmalen, die die individuelle Qualifikation abbilden sollen (Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten) (Abb. 7).

Abb. 6: Relevante Kriterien bei der Eingruppierung nach Beschäftigtengruppen  
(Managerbefragung)

Frage: Welche Kriterien spielen in Ihrem Betrieb bei der Eingruppierung der Beschäftigten in eine Lohn- bzw. Gehaltsgruppe die wichtigste Rolle?

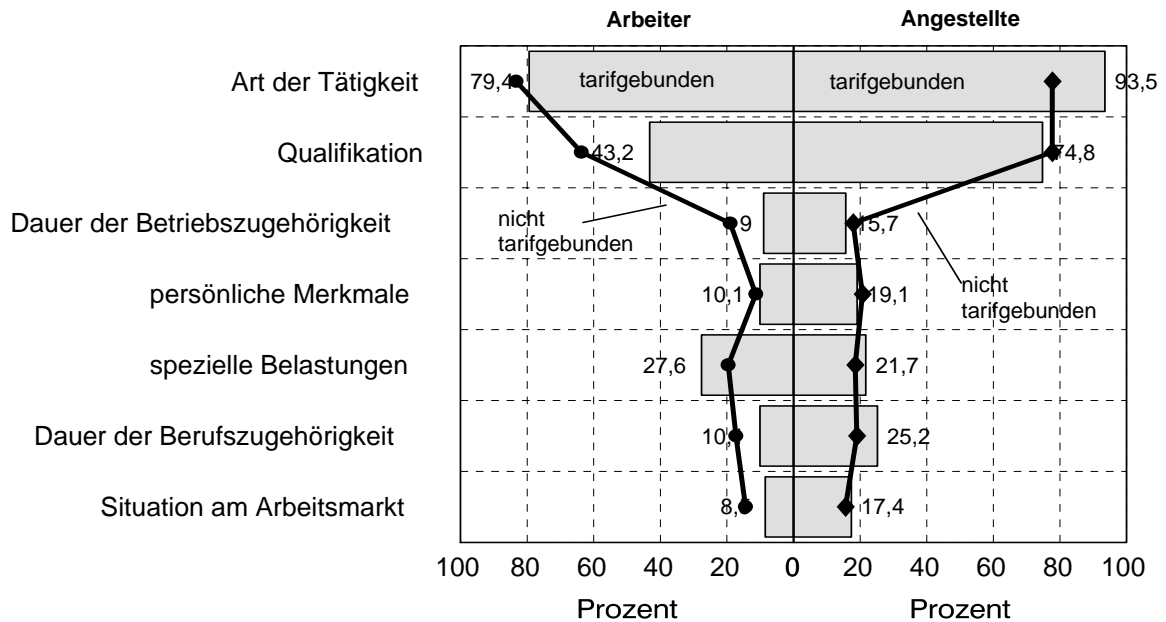
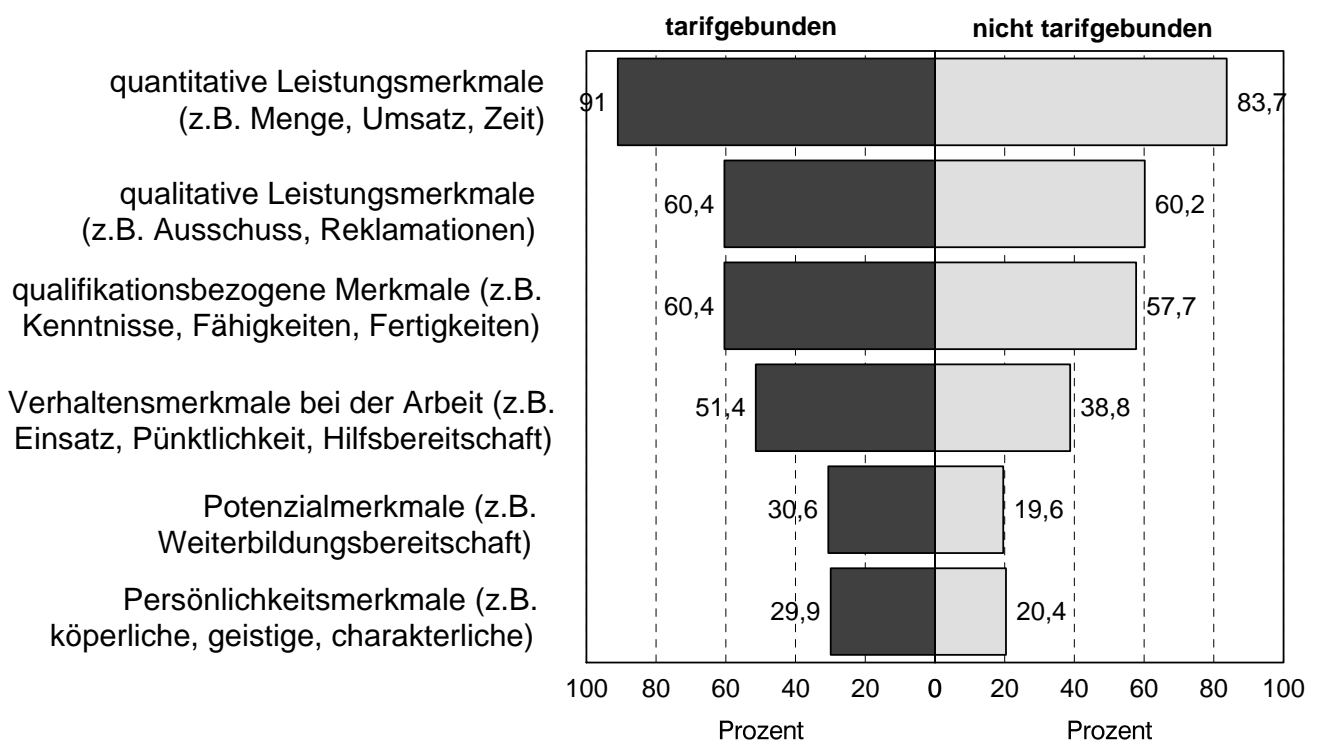


Abb. 7: Merkmale bei der Leistungsbewertung in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben (Managerbefragung)

Frage: Welche Merkmale werden in Ihrem Betrieb bei der Leistungsbewertung verwandt?





### 3.2. Verbreitung von Lohnformen

Wenden wir uns den Lohnformen zu, die in den Betrieben Anwendung finden. Auch diesbezüglich zeigen sich bemerkenswert geringe Unterschiede. Dort wo es sie gibt, liegen sie zudem nicht auf der möglicherweise erwarteten Linie, wonach nicht tarifgebundene Unternehmen häufiger als tarifgebundene innovativ und zeitgemäß geltende Entgeltformen nutzen oder sich als besonders veränderungsfreudig zeigen.

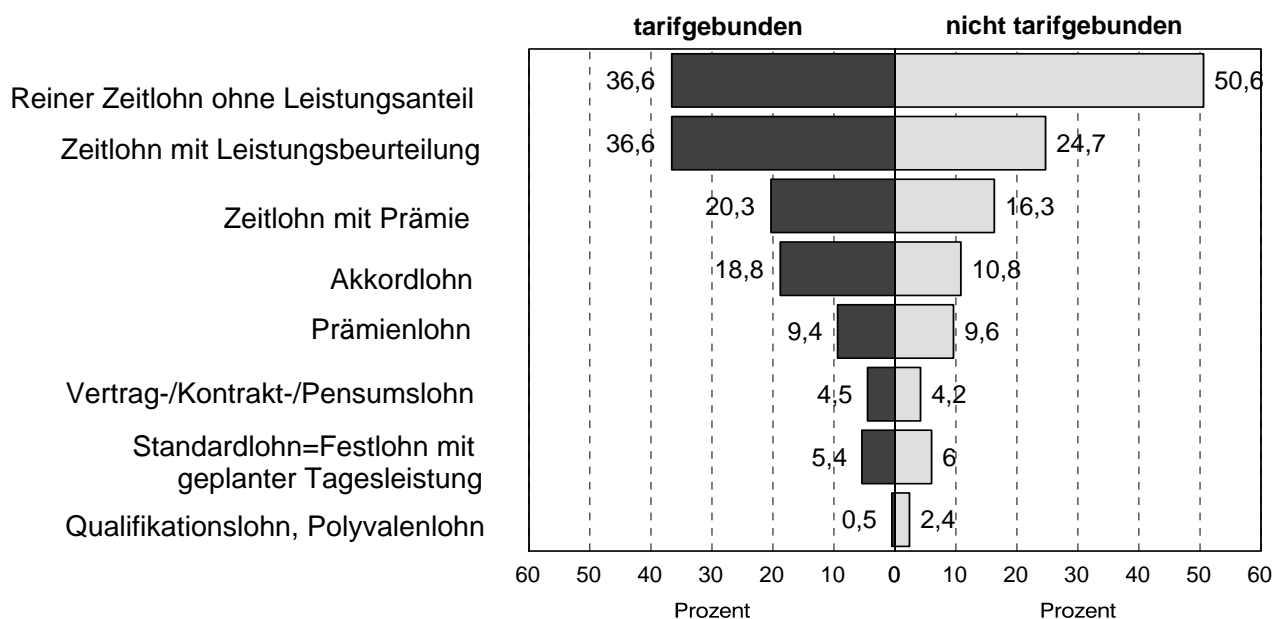
Ein erstes Indiz ist die Verbreitung einheitlicher Entgeltsysteme für Arbeiter und Angestellte. An diesem Thema beißen sich die Tarifparteien vieler Branchen seit langem die Zähne aus. Dabei gelten unterschiedliche Lohnsysteme für Arbeiter und Angestellte, wie sie in den meisten Tarifverträgen noch festgeschrieben sind, schon seit geraumer Zeit als Störfaktor und „Innovationsbremse“, die der Einführung zukunfts-trächtig eingeschätzter Arbeits- und Organisationskonzepte im Wege stehen (Schumann et al. 1994; Faust et al. 1994; Binkelmann/Braczyk/Seltz 1993; Braczyk/Schienstock 1993). Dementsprechend könnte man erwarten, dass nicht tarifgebundene Unternehmen ihren Spielraum genutzt haben, um diesbezüglich eine Schrittmacherfunktion zu übernehmen. Dem ist jedoch nicht so. Ein gemeinsames Eingruppierungssystem für Arbeiter und Angestellte findet sich bei ihnen sogar noch etwas seltener (14%) als in tarifgebundenen Unternehmen (16%). Nur halb so oft wie in tarifgebundenen Unternehmen gibt es bei ihnen zudem Planungen in diese Richtung, wobei in diesem Fall die Variable Betriebsgröße eine höhere Erklärungskraft hat als die Variable Tarifbindung.

Ein zweites Indiz ist die Verbreitung leistungsvariabler Entlohnungsformen. Anders als man erwarten könnte, sind leistungsvariable Vergütungsformen in nicht tarifgebundenen Unternehmen seltener zu finden als in tarifgebundenen. Nach Darstellung der Manager wird bei ersteren in 58% aller Fälle leistungsbezogen vergütet, bei letzteren in 65%. Ein Blick auf die verschiedenen Lohnformen, die in den Betrieben zum Einsatz kommen, bestätigt diesen Befund. Im reinen Zeitlohn ohne Leistungskomponente arbeiten demnach in tarifgebundenen Unternehmen 37% der Arbeiter/innen, in nicht tarifgebundenen 57%. Zeitlohn verbunden mit einer auf Leistungsbeurteilung beruhenden variablen Komponente oder kombiniert mit einer Prämie ist in tarifgebundenen Unternehmen erheblich weiter verbreitet. Dasselbe gilt für die Akkordentlohnung.<sup>8</sup> Bei anderen Lohnformen, wie dem reinen Prämienlohn, dem Vertragslohn, dem Pensumslohn, dem Standardlohn oder dem lange als besonders innovations- und flexibilitätsfördernd geltenden Qualifikations- oder Polyvalenzlohn gibt es kaum Unterschiede.

---

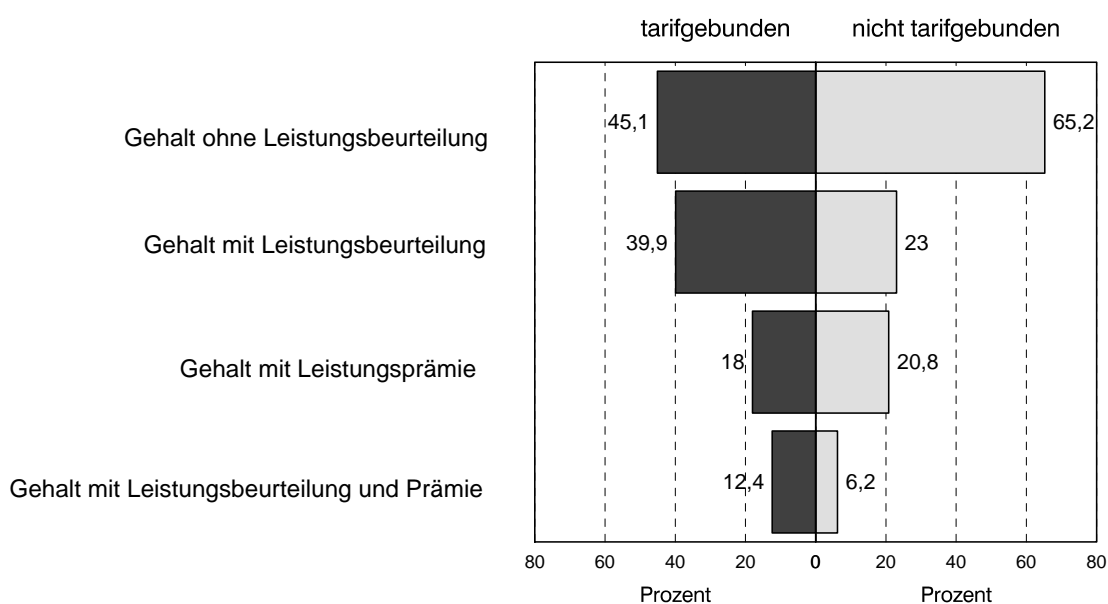
<sup>8</sup> Franz et al. (2001: 19) kommen ebenfalls zu einem ähnlichen Ergebnis. Ihnen zufolge wird allerdings nicht nur Akkord-, sondern auch Prämienentlohnung in tarifgebundenen Betrieben häufiger eingesetzt.

Abb. 8: Lohnformen im gewerblichen Bereich in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen (Managerbefragung; Mehrfachnennungen möglich)



In den Angestelltenbereichen sieht es ähnlich aus. Auch dort sind feste Gehaltsformen ohne leistungsvariablen Anteil in nicht tarifgebundenen Unternehmen häufiger zu finden als in tarifgebundenen. Stark mitbeeinflusst wird die Wahl der Lohnformen durch die Betriebsgröße. Das gilt insbesondere für den gewerblichen Bereich. Dabei gilt die Regel: Je größer die Betriebe sind, desto geringer fallen die Unterschiede zwischen tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben aus. Leistungsvariable Lohnformen sind jedoch bei den nicht tarifgebundenen Betrieben in keiner Betriebsgrößenklasse häufiger zu finden als in den tarifgebundenen.

Abb. 9: Gehaltsformen bei Angestellten in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen (Managerbefragung; Mehrfachnennungen möglich)

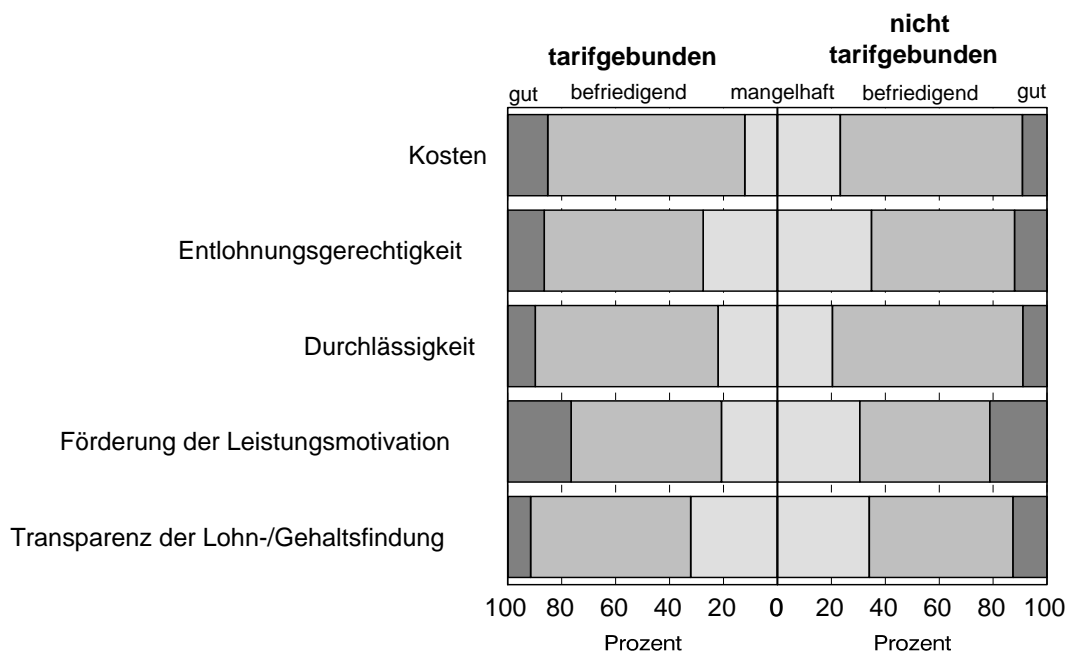


### 3.3. (Un-)Zufriedenheit mit dem derzeitigen Lohn- und Gehaltssystem und Veränderungsbedarf

Wie steht es um die Zufriedenheit der Manager mit ihrem jetzigen Lohnsystem, wo sehen sie Mängel, wo Veränderungsbedarf? Bemerkenswert ist zunächst die relativ große Zufriedenheit der Manager in tarifgebundenen wie in nicht tarifgebundenen Unternehmen. Die derzeit angewandten Systeme der betrieblichen Entgeltfindung bekommen zwar von beiden keine exzellenten Noten, die Bewertung tendiert jedoch eher nach oben als nach unten. Das gilt für die nicht tarifgebundenen Unternehmen in noch etwas stärkerem Maße. Sie sind mit dem Output an Entlohnungsgerechtigkeit, mit den Kosten und mit der Förderung der Leistungsmotivation noch zufriedener als die Manager in tarifgebundenen Unternehmen. Diese sehen sich dagegen hinsichtlich der Transparenz der Lohn- und Gehaltsfindung im Vorteil, was insofern nicht wundert, als die Entgeltfindung bei ihnen formalisierter, systemgeleiteter und damit auch nachvollziehbarer ist. Die Durchlässigkeit des Entgeltsystems wird von beiden Vergleichsgruppen gleich eingeschätzt. Wenn es Unzufriedenheit an dem jetzigen Entgeltsystem gibt, dann macht sie sich in tarifgebundenen wie in nicht tarifgebundenen Unternehmen primär an der mangelhaften Förderung der Leistungsmotivation fest, wobei Manager in tarifgebundenen Unternehmen trotz der in ihren Unternehmen häufiger zu findenden Leistungsentlohnung diesbezüglich häufiger einen Mangel sehen als ihre Kollegen in nicht tarifgebundenen.

Abb. 10: Beurteilung des derzeitigen betrieblichen Entgeltsystems im Management

Frage: Wie beurteilen sie Ihr derzeitiges Entgeltsystem mit Blick auf folgende Aspekte?



Die offen gestellte Nachfrage nach den konkreten Defiziten bestätigt den Befund, wonach die leistungsmotivierende Funktion am ehesten Anlass zur Kritik gibt. Dieser Punkt steht bei Managern in tarifgebundenen wie in nicht tarifgebundenen Un-

ternehmen mit großem Abstand an erster Stelle (37% bzw. 40%). Bei den tarifgebundenen Unternehmen folgt auf dem zweiten Rang die Klage über die Inflexibilität und Starrheit des Lohnsystems (23,5%). In den nicht tarifgebundenen Betrieben ist dies nur in wenigen Betrieben ein Thema (7%). Alle anderen genannten Kritikpunkte verteilen sich auf ein breites Spektrum, wobei keiner besonders heraussticht.

So zufrieden die Manager im Großen und Ganzen mit ihren jetzigen Systemen der Lohn- und Gehaltsfindung offensichtlich sind, so unsicher zeigen sie sich, wenn der Blick in die Zukunft gerichtet wird. Dabei machen die Manager in tarifgebundenen Unternehmen mehr Fragezeichen hinsichtlich der Zukunftstauglichkeit ihrer Entgeltsysteme als die nicht tarifgebundenen. Das gilt für alle Entgeltbestandteile: die Eingruppierung, die Leistungsentlohnung und die Zuschläge. Am wenigsten Veränderungsbedarf wird von den Managern beider Gruppen hinsichtlich des Eingruppierungssystems gesehen, wobei den nicht tarifgebundenen Unternehmen dieses Thema noch weniger unter den Nägeln brennt als den tarifgebundenen. Damit korrespondiert, dass ein Drittel der Manager in tarifgebundenen Unternehmen aber nur ein Viertel jener in nicht tarifgebundenen der Meinung ist, bestimmte Beschäftigtengruppen seien falsch bewertet. Welche Beschäftigtengruppe über- und welche unterbewertet sind, sehen beide ähnlich: Überbewertet sind ihres Erachtens die einfachen Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen im gewerblichen wie im kaufmännischen Bereich, gefolgt von qualifizierten Spezialisten insbesondere in den technischen Bereichen. Auch bei den als unterbewertet eingestuften Gruppen sind sich die beiden weitgehend einig. An erster Stelle rangieren die qualifizierten gewerblichen Arbeitnehmer, insbesondere die Facharbeiter, an zweiter Stelle die Führungskräfte insbesondere in den mittleren Rängen. Offensichtlich lassen sich demnach Über- oder Unterbewertungen von Tätigkeiten auch in nicht tarifgebundenen Unternehmen nicht vermeiden, was Schlussfolgerungen in zwei Richtungen nahe legt: Entweder begründen sich die Fehlbewertungen nicht primär durch die tariflichen Vorgaben, oder aber die nicht tarifgebundenen Unternehmen handeln sich durch ihre weitgehende Anlehnung an die Tarifverträge dieselben Probleme ein, wie die tarifgebundenen.

Tab. 3: Zukunftstauglichkeit der angewandten Verfahren der Lohn- und Gehaltsfindung (Managerbefragung)

*Frage: Ist das in Ihrem Betrieb angewandte Verfahren der Lohn- und Gehaltsfindung auch künftig prinzipiell geeignet?*

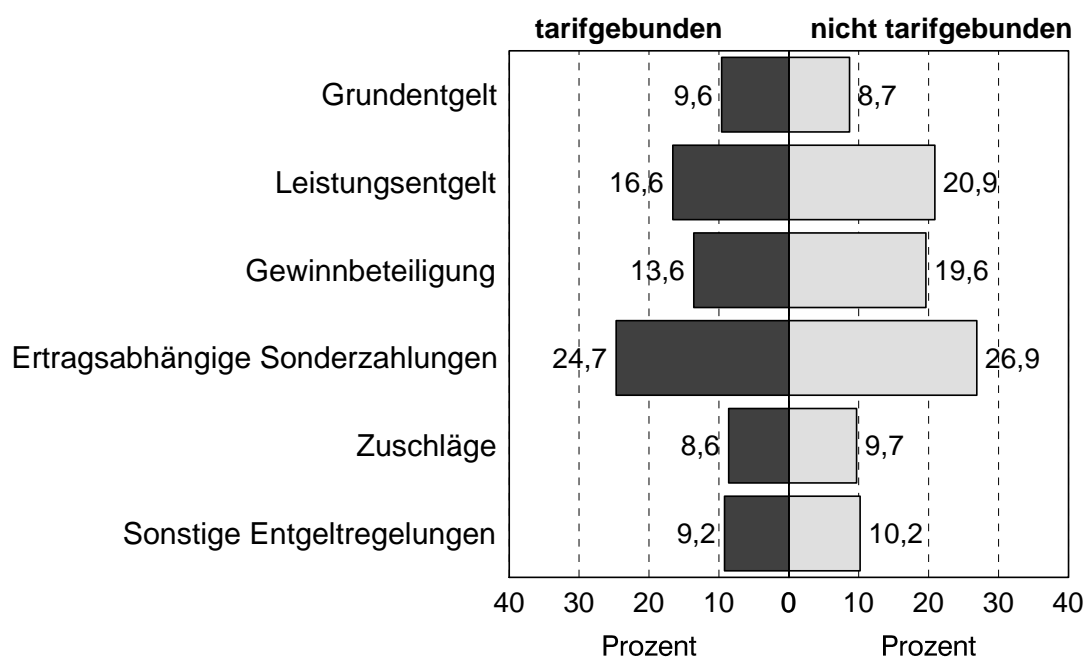
	Eingruppierung		Leistungsentgelt		Zuschläge	
	TG	NTG	TG	NTG	TG	NTG
weiterhin voll geeignet	35,6	41,9	28,8	36,4	24,8	27,9
weiterhin teilweise geeignet	43,5	32,4	35,9	33,1	30,6	25,6
überholt	18,1	12,2	24,5	13,9	22,3	20,9
noch unklar	2,8	13,5	10,9	16,6	22,3	25,6

TG= tarifgebunden    NTG= nicht tarifgebunden

Mit Blick auf die Zukunft sehen demnach die Manager tarifgebundener Unternehmen etwas mehr, jene der nicht tarifgebundenen etwas weniger Defizite, die es zu beseitigen gilt. Getan hatte sich bis zum Zeitpunkt der Befragung insbesondere bezogen auf die Grundentgeltfindung noch relativ wenig. Grundlegende Veränderungen am System der Eingruppierung haben im Zeitraum zwischen 1995 und 1998, auf den sich die entsprechende Frage in unserem Fragenbogen bezog, nur ein Zehntel der Betriebe vorgenommen. Einen starken Wandel im Sinne einer systematischen Veränderung der Prinzipien, Verfahren und Kriterien der Eingruppierung gab es demnach in keiner der beiden Vergleichsgruppen. Deutlich mehr getan hat sich bereits bei den variablen Entgeltkomponenten: der Leistungsentlohnung, der Gewinnbeteiligung, den Zuschlägen und den ertragsabhängigen Sonderzahlungen. Diesbezüglich sind auch die nicht tarifgebundenen Betriebe aktiver gewesen als die tarifgebundenen.

Abb. 11: Vorgenommene Veränderungen an Entgeltkomponenten

*Frage: Wurden in den letzten drei Jahren irgendwelche nennenswerten Veränderungen an den folgenden betrieblichen Entgeltregelungen vorgenommen?*



Die variablen Lohnkomponenten werden den konkreten Veränderungsplänen der Unternehmen nach auch das Feld bleiben, in dem sich am meisten tun wird. Dabei spricht allerdings wenig dafür, dass die nicht tarifgebundenen Unternehmen sich weiterhin aktiver zeigen als die nicht tarifgebundenen. Unseren Befunden zufolge ist eher damit zu rechnen, dass die tarifgebundenen Betriebe ihre Anstrengungen steigern. So wollen von ihnen 28% „nennenswerte Veränderungen“ am Leistungsentgelt, von den nicht tarifgebundenen sind es 21%. Bei der ertragsabhängigen Gestaltung der Sonderzahlungen sind die Differenzen noch größer (31% : 22%), bei Gewinnbeteiligungsformen liegen beide annähernd gleichauf (14% : 16%), lediglich den Zuschlägen wollen sich die nicht tarifgebundenen häufiger annehmen (13%) als die nicht tarifgebundenen (7%). Die Zielsetzung ist bei beiden dieselbe und sie lautet: stärkere

Flexibilisierung der Entgelte entsprechend der individuellen Leistung und/oder der Ertragssituation des jeweiligen Unternehmens.

#### 4. Fazit

Versucht man zu bilanzieren, wie es um die Prägekraft der Tarifverträge bestellt ist, lässt sich festhalten:

Die Tarifbindung der Betriebe, wie der Anteil der Beschäftigten, die (formell) von Tarifverträgen erfasst werden, ist im Laufe der neunziger Jahre geringer geworden, im internationalen Vergleich liegt Deutschland mit einem Deckungsgrad bezogen auf die Beschäftigten mit 70% (West) und 55% (Ost) jedoch immer noch im oberen Feld. Nach den starken Brüchen der vergangenen Jahre scheint sich der Abwärtstrend zudem etwas abzuschwächen. Gleichwohl werden die tariffreien Zonen größer und mithin jener Bereich kleiner, in denen die Tarifverträge unmittelbare Geltungskraft haben. Hinzu kommt, dass die Gewerkschaften in wichtigen wachstumsintensiven Bereichen bisher nur schwer Fuß fassen können, und die Arbeitgeber wenig Bereitschaft zeigen, sich einem Tarifverband anzuschließen. Insofern trifft die eingangs angesprochene These der „Einkapselung“ des Tarifsystems auf die Kernbereiche der (Groß-)Industrie und einiger, meist öffentlicher Dienstleistungsbereiche offensichtlich zu.

Weniger denn je kann davon ausgegangen werden, dass dort, wo Tarifverträge gelten, diese auch in vollem Umfang eingehalten werden. Der Verbindlichkeitscharakter der Tarifverträge hat gelitten, Tarifbrüche sind hoffähig geworden. Härtefall- und Öffnungsklauseln, mit denen die Tarifparteien versuchten, die Entwicklung zu kanalisieren und zu kontrollieren, sind zu einem festen Bestandteil der Tariflandschaft geworden. Hinzu kommen betriebliche „Bündnisse für Arbeit“, die teils mit, teils ohne Zustimmung der Tarifparteien abgeschlossen wurden und deren Zahl insbesondere in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre beträchtlich zugenommen hat. Schließlich gibt es „wilde“, meist stille Formen von Tarifbrüchen, deren Häufigkeit sich nur näherungsweise bestimmen lässt. Legt man die Zahlen des WSI-Betriebsrätepanels, die mit den unsrigen in etwa übereinstimmen zugrunde, dann ist die Tarifrealität – insbesondere in den alten Bundesländern – zwar nicht so brüchig, wie nicht selten unterstellt wird; wenn es in 15-20% der Betriebe jedoch mehr oder weniger regelmäßig zur Unterschreitung von Tarifnormen kommt, ist dies keineswegs marginal.

Gleichzeitig muss allerdings auch in Betracht gezogen werden, dass die Prägekraft der Tarifverträge über ihren formellen Geltungsbereich hinaus reicht und die nicht tarifgebundenen Betriebe sich in hohem Maße an ihnen orientieren. Im Osten wie im Westen betätigen sich ca. 40% als free rider des Tarifsystems, indem sie die dort gesetzten Normen, vorgegebenen Verfahren, Systeme und Hilfsmittel übernehmen oder sich zumindest stark an ihnen orientieren. Wer demnach Aussagen zur Strukturierungsleistung und Gestaltungskraft von Tarifverträgen machen will, darf den Blick nicht nur auf jene Unternehmen richten, die ihm formell unterliegen, sondern er muss auch jene Unternehmen ins Visier nehmen, die außerhalb ihres Gel-

tungsbereichs liegen. Tut man dies, wird die Diagnose der „Erosion der Flächentarifverträge“ zwar nicht widerlegt, sie erfährt jedoch eine nicht unwichtige Relativierung.

Wie analog sich nicht tarifgebundene und tarifgebundene Unternehmen verhalten, zeigt sich bei den Verfahren und Kriterien der Entgeltfindung. Diesbezüglich finden sich mehr Parallelen als Unterschiede. Zwar ist die Entgeltfindung in nicht tarifgebundenen Unternehmen weniger formalisiert bzw. systematisiert und wird in erheblich stärkerem Maße einseitig vom Management bestimmt, die zur Anwendung kommenden Grundsätze und Kriterien der Eingruppierung sowie die Indikatoren der Leistungsbewertung unterscheiden sich jedoch kaum von denen in tarifgebundenen Unternehmen. Wenn Manager mit ihren derzeitigen Entgeltsystemen unzufrieden sind, was selten genug der Fall ist, dann drückt tarifgebundene wie nicht tarifgebundene Unternehmen der Schuh an denselben Stellen. Beide sehen weitgehend dieselben Personengruppen als unter- bzw. überbewertet an und konstatieren als hauptsächlichen Mangel ihres derzeitigen Entgeltsystems dessen unzureichende leistungsstimulierende Wirkung. In der Kritik an den jetzigen Lohnsystemen unterscheiden sich die beiden Vergleichsgruppen ebenso wenig wie in den Zielsetzungen, die mit Veränderungen an den Entlohnungssystemen verbunden werden. Unterschiedlich ist die Veränderungsbereitschaft, und die ist in nicht tarifgebundenen Unternehmen eher schwächer ausgeprägt als in tarifgebundenen.

Bemerkenswert ist schließlich, dass die Entlohnungspraxis in nicht tarifgebundenen Unternehmen nicht innovativer, sondern eher „konservativer“ ist als die in tarifgebundenen. Leistungsvariable Entlohnungsformen sind dort eher seltener zu finden, einheitliche Entgeltsysteme für Arbeiter und Angestellte ebenfalls und Seniorität spielt bei der Entgeltfindung eine größere Rolle. Als Trendsetter, die ihre Freiheit nutzen und die mit neuen Entlohnungsformen experimentieren, fungieren die tariffreien Unternehmen auf dem Feld der Entgeltgestaltung demnach nicht.

## Literatur

- Bahn Müller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München und Mering.
- Bahn Müller, R./ Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, R. (Hg.) (1995): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: 137- 172.
- Bellmann, L./Düll, H./Kühl, J./Lahner, M./Lehmann, U. (1996): Flexibilität von Betrieben in Deutschland. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 200. Nürnberg.
- Binkelmann, P., Branczyk, H.-J., Seltz, R. (Hg.) (1993): Die Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt a.M./New York.
- Bispinck, R. (1999): Das Märchen vom starken Flächentarifvertrag. Eine Analyse von tariflichen Öffnungsklauseln aus über 100 Tarifbereichen, Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 37. Düsseldorf.
- Bispinck, R. (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 54: 124-132.

- Brazcyk, H.-J./Schienstock, G. (1996): Im „Lean Express“ zu einem neuen Produktionsmodell? In: diess. (Hg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg, Stuttgart, Berlin, Köln: 269-329.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, Chr. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, 1. Auflage. München und Mering.
- Franz, W./Gutzeit, M./Lessner, J./Oechsler, W.A./Pfeiffer, F./Reichmann, L./Rieble, V./Roll, J. (2001): Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Mannheim.
- Hassel, A. (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations. In: British Journal of Industrial Relations, 37: 483-505.
- Hassel, A./Reeder, B. (2001): Institutional Change in the German Wage Bargaining System – The Role of Big Companies, MPIfG Working Paper, 9. Köln.
- Hickel, R./Kurtzke, W. (1997): Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung: Ergebnisse einer Untersuchung zur Praxis der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Zusammenfassung der Studie, Manuskript. Bremen.
- IG Chemie (Hrsg.) (1999): Allgemeine Arbeitsbedingungen – tarifliche Bindung oder betriebliche Gestaltung? Protokoll der Fachtagung in Hannover am 5./6. Februar 1999. Hannover.
- König, O./Stamm, S./Wendl, M. (Hg.) (1998): Erosion oder Erneuerung? Krise und Reform des Flächentarifvertrags. Hamburg.
- Kohaut, S./Bellmann, L. (1997): Betriebliche Determinanten der Tarifbindung: Eine empirische Analyse auf Basis des IAB-Betriebspanels 1995. In: Industrielle Beziehungen, 4: 317-334.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (1998): Flächentarifvertrag im Westen sehr viel weiter verbreitet als im Osten – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. IAB Kurzbericht, Nr. 19, 23.12.1998, Nürnberg.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (1999): Tarifbindung im Wandel. In: IW-Trends, Heft 2, Köln, via: [www.iwkoeln.de/trends/tr2-99/tr2-1-02.htm](http://www.iwkoeln.de/trends/tr2-99/tr2-1-02.htm)
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2001): Tarifverträge – nein danke!? Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe. Diskussionspapiere Nr. 8, Lehrstuhl VWL an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Erlangen, Nürnberg.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2: 11-24.
- Streeck, W. (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen. In: Zeitschrift Arbeit, 4: 299-313
- Schmidt, R. (2001): Erosion der Tarifsetzungsmacht. In: Abel, J./Sperling, H. J. (Hg.) Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walter Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: 201-219.
- Schmidt, W./Dworschak, B. (2002): Industrial Relations in Britain and Germany compared: Marks “benchmarking” a new system of employment regulation beyond a pure industrial relations system in the UK? Unveröffentlichtes Manuskript. Tübingen.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.
- Schröder, W. (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland. Wiesbaden.
- Verband der Baden-Württembergischen Textilindustrie e.V. (1997): Jahresbericht 1997. Stuttgart.